

<b>1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN</b>	
<b>1.1 Nombre de la evaluación:</b> Evaluación de procesos	
<b>1.2 Nombre del programa evaluado:</b> Fondo para el Fortalecimiento Financiero	
<b>1.3 Siglas:</b> FORTAFIN	
<b>1.2 Fecha de inicio de la evaluación:</b> ( 27/06/2018)	
<b>1.3 Fecha de término de la evaluación:</b> (01/08/2018)	
<b>1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:</b>	
<b>Nombre:</b> MAP. Iracema Molina Gómez	<b>Unidad administrativa:</b> Dirección General de Planeación y Evaluación.
<b>1.5 Objetivo general de la evaluación:</b> Considerando que el ámbito de los procesos es la base de la cadena de valor para gestionar la entrega-recepción de bienes y servicios que coadyuvan al logro de los objetivos estratégicos relacionados con los resultados intermedios y finales, el objetivo es realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del programa o fondo, que permita valorar si la gestión cumple con lo necesario para el logro de objetivos y metas.	
<b>1.6 Objetivos específicos de la evaluación:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Conocer el alcance del Programa o Fondo con base en la normatividad aplicable;</li><li>• Describir la gestión operativa del Programa o Fondo mediante sus procesos;</li><li>• Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión para mejorar la articulación de los procesos;</li><li>• Identificar en qué medida y de qué manera los procesos identificados en la operación son eficaces y eficientes;</li><li>• Conocer el grado de cumplimiento de los resultados del Programa o Fondo;</li><li>• Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Programa o Fondo pueda implementar tanto a nivel normativo como operativo.</li></ul>	
<b>1.7 Metodología utilizada en la evaluación:</b> La metodología de evaluación contenida en estos Términos de Referencia, está basada en los términos emitidos por Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), que de acuerdo con las necesidades de información evaluativa que requiere este Gobierno Municipal, fueron adecuados algunos de los temas de análisis. En ese sentido, la evaluación fue diseñada para generar información útil, rigurosa y homogénea para que las dependencias y organismos descentralizados, de tal forma que contribuya a mejorar la gestión, los resultados y la rendición de cuentas. La Evaluación de Procesos es un estudio de carácter cualitativo que, a través de diversas estrategias de corte analítico, busca establecer y explicar las interacciones que son la condición de posibilidad de los resultados en la gestión del Programa o Fondo. El enfoque cualitativo, pretende establecer la relación con los resultados observables de la interacción entre los distintos elementos que componen la unidad de análisis.	

<b>Instrumentos de recolección de información:</b>
Cuestionarios___ Entrevistas <u>X</u> Formatos___ Otros <u>X</u> <u>Evidencias de Gabinete</u>
<b>Descripción de técnicas y modelos utilizados:</b> Para la generación de información se han realizado diversas técnicas de corte cualitativo tales como observación directa, entrevistas estructuradas, y semi estructuradas. Asimismo, se hizo un análisis documental con la finalidad de recabar información precisa de carácter principalmente financiero.
<b>2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN</b>
<b>2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:</b> I. Se identifican los aspectos generales del fondo para su operación. II. Existen aspectos mínimos que regulen de manera formal la operación del fondo en sus distintos niveles. III. Derivado de regulaciones poco claras o inexistentes, se muestran aspectos que evidencian contradicciones en la operación del recurso entre las instancias estatales y municipales. IV. Existe un cumplimiento de objetivos, pero difícilmente es medible el fondo en relación a metas en tanto que estas no aparecen programadas en algún documento formal. V. Se generan mecanismos de control vinculados principalmente al PASH por parte de gobierno municipal, lo que permite tener transparencia en la ejecución del recurso financiero y las obras propuestas. VI. Existen elementos para favorecer al desarrollo de la MIR con la finalidad de eficientar la medición del fondo en diversas aristas. VII. Definir la selección de proyectos y los beneficiarios de manera clara y formal permitiría al fondo contar con procesos de impacto más transparentes. VIII. No hay evidencias que permitan corroborar la entrega de la obra mediante un protocolo formal a los beneficiarios destinados.
<b>2.2 Señalar cuáles son las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), de acuerdo con los temas del programa, estrategia o instrucciones:</b> <b>Fortalezas:</b> <b>Tema 1:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe conocimiento para su operación.</li> <li>• Se trabaja en conjunto con Gobierno del Estado.</li> </ul>

- Se ajusta a los tiempos para su implementación.

**Tema 2:**

- Trabajo coordinado entre las instancias de Gobierno Municipal y Gobierno del Estado.
- Existen formatos a nivel municipal que permiten tener seguimientos trimestrales en el avance físico – financiero de las obras.
- Existe una secuencia establecida para la operación del Fondo que abarca desde su solicitud hasta el cierre.

**Tema 3:**

- Se logran los objetivos previstos en la implementación del Fondo (construcción de obra pública).
- Se ejerce en más del 90% el recurso destinado para el municipio al cuarto trimestre de 2017.
- Se da transparencia al avance de las obras para garantizar el acceso público a la información concerniente al Fondo.

**Oportunidades:**

**Tema 1:**

- Es viable afinar detalles de operación del Fondo en coordinación con Gobierno del Estado.
- Se puede determinar con mayor exactitud los actores involucrados y las formas de operación en los distintos momentos de operación del Fondo.
- Definir de manera oficial lineamientos de operación, aunque ello corresponde a la federación.

**Tema 2:**

- Estandarizar los procesos para las distintas instancias involucradas.
- Planificar estratégicamente en coordinación con las instancias involucradas los alcances del Fondo.
- Definir de manera clara y pública los beneficiarios de los bienes o productos del Fondo.

**Tema 3:**

- Generar evidencias de entrega recepción de los bienes ante los beneficiarios del Fondo.
- Construir una Matriz de Indicadores para Resultados para la operación del Fondo en el ámbito municipal.
- Estandarizar la información recabada del Fondo en vías de dar continuidad al proceso de evaluación del mismo.

**Debilidades:****Tema 1:**

- No existe una alineación con el PND 2013 - 2018 y el PMD 2016 – 2018.
- Se carece de un mapa general de actores involucrados según corresponda en la operación del Fondo que permita determinar alcances y límites de los procesos.
- No existe lineamientos de operación para el FORTAFIN.

**Tema 2:**

- Se carece de documentos normativos formales que regulen los procesos en la administración municipal para la operación del Fondo.
- La planeación estratégica es un elemento no incluido en la operación del Fondo.
- No existen mecanismos comprobados para la comunicación del Fondo.

**Tema 3:**

- No hay evidencia de la implementación de una MIR.
- Se carece de indicadores que favorezcan a la medición del Fondo.
- No ejecutar el presupuesto total autorizado al cierre del cuarto trimestres de 2017.

**Amenazas****Tema 1:**

- Ausencia en la definición formal de los actores involucrados.
- Falta de definición normativa aplicable en la operación del Fondo en los niveles Federal y Estatal.
- Problemática ambigua en las características del Fondo.

**Tema 2:**

- Lineamientos de operación inexistentes a nivel Federal.
- Ausencia de mecanismos claros para solicitar las obras, bienes o servicios que otorga el Fondo.

- Mecanismos no definidos para la determinación de los beneficiarios y los recursos asignados.

**Tema 3:**

- Que la operación del Fondo no dependa específicamente de municipio sino de otras instancias.
- Carecer de información sistematizada que impacte y favorezca en la medición del Fondo.
- Ausencia de alineación del Fondo con el PND 2013 – 2018 que permita precisar ejes de impacto determinados.

### **3. Conclusiones y recomendaciones de la evaluación**

#### **3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:**

- Aunque se manifiesta un conocimiento generalizado sobre las características y alcances del Fondo, la operación del mismo carece de evidencias que permitan dilucidar una operación específica en parte por la ausencia de documentos normativos que sustenten este aspecto, principalmente porque no hay elementos que permitan determinar la participación de Gobierno del Estado o del Municipio en ello según los procesos a seguir. Derivado de ello, es complicado orientar el Fondo a la atención de una problemática definida y por ende contar con un análisis sólido de la población beneficiaria. No obstante, dar seguimiento al avance del Fondo de acuerdo a los recursos asignados al municipio, permite tener cierto grado de control en cuanto al cumplimiento de lo establecido como objetivo del mismo.
- La presencia de documentos que permitan conocer de manera general la operación del Fondo, permite al menos a nivel municipal observar la identificación de las distintas fases de participación en el mismo por parte de los responsables en esta instancia, sin embargo, dichos documentos no presenten un carácter normativo formal, así como tampoco una estandarización en cuanto a los actores y su participación en ellos, de tal modo, que no existe homogeneidad en ello. Aunque existe una lógica de trabajo en coordinación con Gobierno del Estado, la ausencia de aspectos normativos que regulen la operación del Fondo, sitúan en cierto modo al municipio en un papel de observador en la ejecución del mismo, que, sin embargo, puede darse una participación extendida de acuerdo a la naturaleza de los convenios

y/o acuerdos alcanzados con el ámbito estatal. Por lo anterior, al no existir claridad en la participación de actores y su alcance en la operación del FORTAFIN, limita en gran medida aspectos como el relacionado a la entrega, satisfacción y seguimiento de los bienes o servicios entregados a los beneficiarios del mismo.

- La inexistencia de un MIR nivel municipal y federal impiden determinar la eficiencia en los resultados de manera amplia, sin embargo, teniendo como precedente la MIR generada por gobierno del estado para este Fondo, es factible construir la propia a nivel municipal. Por otro lado, las dos obras ejecutadas a través del FORTAFIN en el municipio de Juárez presentaron modificaciones ya sea en su proyecto arquitectónico o bien en el presupuesto autorizado de manera inicial, situaciones que modificaron los periodos de entrega programadas, si bien ambas se concluyeron en su totalidad, es importante destacar la necesidad de prever situaciones que impacten en los proyectos mediante un análisis detallado de los elementos técnicos y financieros de las obras en vías de favorecer la eficiencia, aunque ello puede verse influenciado por los tipos de participación de los distintos actores no definidos con claridad.
- Asimismo, aunque se muestran evidencias sobre la asignación de los recursos en vías de implementar el Fondo en el municipio, esto represente una parte del proceso pero no su totalidad, por lo que aquello referido al seguimiento, evaluación, análisis, medición y entrega de los bienes o servicios a los beneficiarios, sigue siendo endeble pero perfectible buscando garantizar el cumplimiento de resultados con el mayor sustento posible.

### **3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo a su relevancia:**

- Alinear el Fondo con el PMD analizando las líneas del Plan y colocando acciones que puedan ser solventadas con los objetivos del Fondo con la finalidad de vincularlo a elementos específicos del Plan Municipal de Desarrollo.
- Trabajar en conjunto con el gobierno estatal para determinar de manera clara y concisa la participación de los actores, buscando eficientar la operación del mismo.
- Promover la elaboración de lineamientos de operación a través de reuniones con los tres niveles de gobierno encargados de la operación del Fondo con la finalidad de normar el mismo.
- Elaborar una MIR para el Fondo mediante la metodología establecida para ello con la finalidad de eficientar el control y la generación de información en la implementación del Fondo y su medición.
- Generar mecanismos que garanticen la entrega y validación del bien y servicio entregado a los beneficiarios en colaboración con las instancias involucradas, buscando garantizar la satisfacción de los mismos mediante protocolos formales.

**4.1 Nombre del coordinador de la evaluación:** C. HUGO RAFAEL ALONSO NERI

**4.2 Cargo:** DIRECTOR GENERAL

**4.3 Institución a la que pertenece:** AS14 CONSULTORES, S.C.

**4.4 Principales colaboradores:**

LIC. REBECA ELIZALDE HERNÁNDEZ

LIC. RUBÉN ALBERTO REYES

**4.6 TELÉFONO (CON CLAVE LADA):**

TORRES LANDA 153, PRESA DE LOS SANTO, GUANAJUATO, GTO. C.P.36250.

TELÉFONO (473)1170447, PAGINA WEB WWW.ASCATORCE.COM

## **5. IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) PROGRAMA(S)**

**5.1 Nombre del (los) programa(s) evaluado(s):**

Fondo para el Fortalecimiento Financiero

**5.2 Siglas:** (FORTAFIN)

**5.2 Ente público coordinador del (los) programa(s):** Dirección de Control de Inversión Pública, Dirección General de Obras Públicas

<b>5.4 Poder público al que pertenece(n) el(los) programa(s):</b>	
Poder Ejecutivo <input checked="" type="checkbox"/> Poder Legislativo___ Poder Judicial___ Ente Autónomo___	
<b>5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) programa(s):</b>	
Federal <input checked="" type="checkbox"/> Estatal___ Local___	
<b>5.6 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y de (los) titular(es) a cargo del (los) programa(s):</b>	
Lic. José Guadalupe Gómez Banda, Ing. Gerardo Silva Márquez	
<b>5.6.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s):</b>	
Dirección de Control de Inversiones, Dirección Técnica	
<b>5.6.2 Nombre(s) de (los) titular(es) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s) (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada):</b>	
Correo Electrónico: pe.directorinversion@juarez.gob.mx	
Teléfono: 656 7370080      Extensión: 70311	
<b>Nombre:</b> Lic. José Guadalupe Gómez Banda	<b>Unidad administrativa:</b> Dirección Programas de Inversión Pública

<b>6. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN</b>
<b>6.1 Tipo de contratación:</b>
6.1.1 Adjudicación Directa___ 6.1.2 Invitación a tres <input checked="" type="checkbox"/> 6.1.3 Licitación Pública Nacional___ 4.1.4 Licitación Pública Internacional___ 6.1.5 Otro: (Señalar)
<b>6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación:</b>
Dirección de Contratos y Adquisiciones
<b>6.3 Costo total de la evaluación:</b> \$280,250.00 más IVA
<b>6.4 Fuente de Financiamiento:</b> Federal

<b>7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN</b>
<b>7.1 Difusión en internet de los ASM de evaluación:</b>
<a href="http://www.juarez.gob.mx/transparencia/docs/recomendaciones-y-asm-fortafin-2017.docx">http://www.juarez.gob.mx/transparencia/docs/recomendaciones-y-asm-fortafin-2017.docx</a>
<b>7.2 Difusión en internet del formato CONAC:</b>
<a href="http://www.juarez.gob.mx/transparencia/docs/fortafin-2017-formato-conac-final.docx">http://www.juarez.gob.mx/transparencia/docs/fortafin-2017-formato-conac-final.docx</a>